



EHF-Studie

# Versand- und Retouren- management im E-Commerce 2019

Trends und Strategien der Onlinehändler



# **Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce 2019**

Trends und Strategien der Onlinehändler

# Vorwort



# Liebe Leserinnen und Leser,

im Onlinehandel bietet eine optimal gestaltete Logistik entscheidende Potenziale: einerseits, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Wettbewerbsvorteile zu generieren, und andererseits, um Effizienz- und Kostenvorteile zu erzielen. So gehören der reibungslose Ablauf von Versand und Lieferung der online bestellten Produkte und eine effiziente Abwicklung des Retourengeschäfts zu den Kernanforderungen. Aber auch Bestrebungen wie die Belieferung noch am Tag der Bestellung, der Einsatz sicherer und zugleich nachhaltiger Versandverpackungen, die Auswahl eines konkreten Lieferzeitfensters und die effiziente Retourenbearbeitung sowie die Vermeidung von Retouren sind immer stärker von Relevanz.

Um der hohen Bedeutung der Handelslogistik im E-Commerce Rechnung zu tragen, veröffentlicht das EHI in 2019 ein Update der Studie zum Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce. Die Studie untersucht die aktuellen und zukünftigen Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler. Insbesondere beleuchtet sie die Strategien bei der Organisation des Fulfillment und des Versands im Onlinekanal, bei Versandverpackungen, Lieferkonditionen, Liefergeschwindigkeiten, Zustelloptionen, Lieferzeitfenstern, Retourenquoten und Retourenkosten sowie Maßnahmen zur Retourenvermeidung und eines effizienten Retourenmanagements. Vor allem beim

Retourenmanagement untersucht die aktuelle Studie die sortimentspezifischen Unterschiede detaillierter als in den vorangegangenen Jahren.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, für ihre freundliche Unterstützung und für ihre offenen, kompetenten und informativen Auskünfte.

Köln, im Mai 2019



**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Hilka Bergmann**  
Leiterin Forschungsbereich  
Verpackung und Versand  
EHI Retail Institute



# Inhalt



<b>Vorwort</b>	<b>5</b>	Versandkosten	63
<b>Zusammenfassung</b>	<b>9</b>	Liefargeschwindigkeit	69
<b>Einleitung</b>	<b>15</b>	Zustellmöglichkeiten	74
Hintergrund und Zielsetzung	15	Zeitfenster für die Zustellung	76
Erhebungsmethode und Struktur der Befragungsteilnehmer	16	<b>Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler beim Retourengeschäft</b>	<b>87</b>
<b>Organisation des Fulfillment im Onlinekanal</b>	<b>21</b>	Aktuelle Schwerpunktthemen beim Retourengeschäft	87
Eigendurchführung oder Outsourcing	21	Retourenquote	90
Ort der Onlinekommissionierung der Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler	27	Vermeidung von Retouren	96
Automatisierte versus nicht automatisierte Warehousing-Prozesse	34	Retourenkosten	102
<b>Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler beim Versand</b>	<b>41</b>	Rücksendemöglichkeiten für die Kunden	110
Organisation der Auslieferung/ des Versands im Onlinekanal	41	Abwicklung der Retouren im eigenen Unternehmen	114
Kriterien bei der Wahl des Versanddienstleisters	47	Wiederverwendbarkeit retournierter Artikel	118
Verfügbarkeitsangabe und Tracking der Bestellung	51	Umgang mit Retouren, die keine A-Ware mehr sind	123
Versandverpackungen	52	<b>Fazit</b>	<b>129</b>
		<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>132</b>
		<b>Impressum</b>	<b>136</b>

**EHI** Statistik auf **handelsdaten.de:**  
123456 in Suchmaske eingeben

In der Studie sind einige Statistiken mit einem solchen Hinweis auf eine Kennziffer versehen.



Wenn Sie die Ziffer in die Suchmaske auf **www.handelsdaten.de** eingeben, wird Ihnen nach der Anmeldung/ Registrierung die entsprechende Statistik angezeigt, die Sie dann bequem in den Formaten **Excel, JPEG** oder **PDF downloaden** und so bspw. für Präsentationen verwenden können.

# Management Summary





# Zusammenfassung

## Die Kernaussagen

Die EHI-Studie gibt einen Einblick in die aktuellen Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler aus Logistiksicht. Neben der Organisation des Fulfillment und der Auslieferung bzw. des Versands im Onlinekanal betrachtet sie die aktuellen Trends der Onlinehändler beim Versand- und Retourengeschäft. Konkret beleuchtet sie beim Versand die Strategien bei der Wahl des Versanddienstleisters, dem Tracking der Bestellung, den Versandverpackungen, den Lieferkonditionen, den Liefergeschwindigkeiten, den Zustelloptionen und den Lieferzeitfenstern. Beim Retourengeschäft untersucht sie die Retourenquote, Strategien der Retourenvermeidung, die Retourenkosten, Strategien des effizienten Retourenmanagements und die Wiederverwendbarkeit retournierter Artikel. Die Studie zeigt den aktuellen Status quo, geplante Maßnahmen, sortimentspezifische Unterschiede und bemerkenswerte Entwicklungen im Vergleich zu den Ergebnissen der Studien aus den Jahren 2015, 2016 und 2017. Das EHI hat im Winter 2018/2019 eine Onlinebefragung unter 95 namhaften Onlinehändlern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Gut zwei Drittel (67 Prozent) der Befragten sind als Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler sowohl online als auch stationär aktiv.

### **Fulfillment meist inhouse**

Logistische Warehousing-Prozesse werden von den befragten Onlinehändlern bevorzugt selbst durchgeführt. Ursache sind die Kundennähe, die Kontrolle über die

Prozesse, die Qualitätssicherung und die Kosten. Diejenigen Befragten, die bestimmte Prozesse an einen Fulfillment-Dienstleister abgeben, sind größtenteils mit den Leistungen und der Zusammenarbeit überaus zufrieden. Entscheidende Kriterien bei der Wahl des Fulfillment-Dienstleisters sind insbesondere die Zuverlässigkeit, der Qualitätsanspruch, die Kosten und die Flexibilität. Optimierungswünsche hat rund ein Drittel der befragten Onlinehändler, die das Angebot eines Fulfillment-Dienstleisters in Anspruch nehmen, bezüglich der schnellen und flexiblen Umsetzung von IT-Projekten, der vom Dienstleister ausgehenden Initiative für Prozess-, Effizienz- und Kostenoptimierungen und der Flexibilität bei der Prozessgestaltung.

### **Online und Stationär bevorzugt aus demselben Verteilzentrum**

Von den befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händlern führen mehr als zwei Drittel die Kommissionierung der Onlineartikel im selben Verteilzentrum durch wie die Kommissionierung der Artikel, die sie über den stationären Kanal vertreiben. Gründe sind vor allem Synergieeffekte, Flexibilität, Effizienz und Kostenvorteile. Bestände werden nicht separat geführt, sondern es wird ein gesamter Bestand für die Versorgung aller Vertriebskanäle genutzt. Gut ein Drittel der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler verwendet für die Kommissionierung der Artikel für Online und Stationär ein separates Verteilzentrum an einem separaten

**„Im Durchschnitt erhalten die Onlinehändler zwischen 75 und 80 Prozent der retournierten Ware in der von ihnen eingesetzten Originalverpackung.“**

**Hilka Bergmann**  
EHI Retail Institute

Standort. Gut die Hälfte der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler führt die Kommissionierung der Artikel in den stationären Geschäften durch. Mehr als die Hälfte der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler hat eine Kombination verschiedener Varianten im Einsatz.

**Liefertreue hat oberste Priorität**

Entscheidende Kriterien bei der Wahl des Versanddienstleisters sind vor allem die Liefertreue, die Möglichkeit der Sendungsverfolgung (Tracking der Bestellung), die Sicherheit, dass die Produkte beim Kunden unbeschadet ankommen, und akzeptable Kosten sowie schnelle Lieferzeiten. Größtenteils sind die Befragten mit den Leistungen und der Zusammenarbeit mit dem Versanddienstleister zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Rund ein Drittel der befragten Onlinehändler sieht Optimierungspotenziale bezüglich des Angebots an vom Kunden wählbaren Lieferzeitfenstern, des Supports bei verzögerten oder verlorenen Sendungen sowie des Angebots einer Abendzustellung.

**Sicher verpackt**

Sichere Versandverpackungen, die die Produkte gut schützen und garantieren, dass die Ware unbeschädigt

beim Kunden ankommt, stellen beim Versand von Artikeln eine ganz entscheidende Basisanforderung dar. Aus Sicht von gut der Hälfte der Befragten tragen sie ebenfalls zur Retourenvermeidung bei. Eine clever gestaltete und gut schützende Versandverpackung hat zusätzlich den Vorteil, dass der Kunde die Verpackung für den Rückversand möglicher Retouren nutzen kann, so dass die zurückgesandte Ware den Onlinehändler unversehrt erreicht und möglichst als A-Ware wieder verkauft werden kann. Im Durchschnitt erhalten die Onlinehändler zwischen 75 und 80 Prozent der retournierten Ware in der von ihnen eingesetzten Originalverpackung.

**Nicht ganz ohne Versandkosten**

Da die Händler die von ihnen erbrachte Leistung – in diesem Fall die Lieferung – auch finanzieren müssen, bieten nur wenige eine generell versandkostenfreie Lieferung an. Etwas mehr als ein Drittel der befragten Onlinehändler stellt unabhängig vom Bestellwert einen gleichbleibend festen Betrag in Rechnung. Rund 40 Prozent der Befragten – ein ähnlich hoher Anteil wie in den Vorjahren – bietet den Onlinekunden eine versandkostenfreie Lieferung an, sofern ein bestimmter Mindestbestellwert erreicht ist. Dieser ist je nach Wertigkeit des Produktsortiments sehr unterschiedlich.

**Schnelle Lieferzeiten**

Die Liefergeschwindigkeiten befinden sich bereits auf hohem Niveau. Über die Hälfte der befragten Händler kann innerhalb von 24 Stunden oder schneller liefern. Für die Zukunft planen die Händler noch schnellere Lieferzeiten. 38 Prozent möchten innerhalb der nächs-



ten 3 Jahre die Lieferung noch am Tag der Bestellung (Same Day Delivery) anbieten. Aktuell ist dies bei 10 Prozent der Händler möglich. Für mehr als ein Drittel der Befragten helfen schnelle Lieferzeiten, Retouren zu vermeiden. Der Kunde soll dringend benötigte Artikel nicht zwischenzeitlich anderweitig beschaffen. Als wesentliche Voraussetzung für eine hohe Liefergeschwindigkeit bewerten zwei Drittel der Befragten ein effizientes Warenwirtschaftssystem, das mit dem des Onlineshops eng verknüpft ist.

### **Lieferzeitfenster als Optimierungswunsch**

Der Lieferzeitpunkt ist bei den meisten Onlinehändlern für die Kunden aktuell nicht wählbar. Der Anteil der Händler, die bereits heute ein konkretes Zeitfenster zur Auswahl anbieten, ist gering. Gut 40 Prozent der befragten Onlinehändler planen die Bereitstellung der Aus-

wahl eines konkreten Lieferzeitfensters. Wesentliche Herausforderung stellt für fast die Hälfte der Befragten die technische Umsetzung dar, für knapp ein Drittel das Angebot des Versanddienstleisters und für rund ein Viertel die Kosten und das ungünstige Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Unsicherheit, ob die Zusage für ein bestimmtes Zeitfenster eingehalten werden kann.

### **Retourenquote: im Einzelfall extrem**

Im Durchschnitt liegt die artikelbezogene Retourenquote bei rund 20 Prozent. Große Unterschiede gibt es zwischen den verschiedenen Sortimenten. Während der Anteil zurückgesendeter Artikel sich im Bereich Nahrungs- und Genussmittel im Durchschnitt unter 10 Prozent und in den Bereichen Bücher und Medien, Consumer Electronics sowie DIY und Garten bei rund 10 Prozent bewegt, liegt er in den Bereichen Drogerie und

# 70 Prozent

der retournierten Artikel können als A-Ware für den Kundenversand wiederverwendet werden.

Parfümerie, Spielwaren und Babyartikel sowie Wohnen und Einrichten bei fast 20 Prozent, im Bereich Sport und Freizeit bei rund 30 und im Bereich Fashion und Accessoires bei fast 40 Prozent.

## Entscheidungshilfen für Retourenvermeidung

Im Fashion-Bereich ist es unabdingbar und Teil des Geschäftsmodells, den Onlinekunden Auswahlkäufe zu ermöglichen. Für gut zwei Drittel (67 %) der befragten Onlinehändler mit einer Retourenquote von über null Prozent haben Maßnahmen zur Retourenvermeidung besondere Priorität. Der Großteil (86 %) erfasst gezielt die Gründe von Retouren. Mehr als die Hälfte (61 %) leitet aus den erfassten Daten konkrete Optimierungen ab. Entscheidende Maßnahme zur Retourenvermeidung ist für den Großteil (78 %) der Befragten die Bereitstellung detaillierter Produktinformationen im Online-shop, um dem Kunden möglichst sichere Entscheidungshilfen an die Hand zu geben.

## Kostspielige Retouren

Gründe für das hohe Interesse an Retourenvermeidung sind vor allem der Bearbeitungsaufwand und die Kosten, die im Handel durch Retouren entstehen. Insgesamt fallen im Durchschnitt für jeden zurückgesandten Artikel Bearbeitungskosten von rund 10 Euro

an. Zwischen den verschiedenen Sortimenten bestehen deutliche Unterschiede. Maßgebliche Kostentreiber sind die Sichtung, Prüfung und Qualitätskontrolle der retournierten Artikel. An zweiter Stelle rangiert die Identifikation der Ware. Auch entstehen nicht unerhebliche Porto- und Versandkosten, die zwei Drittel der befragten Händler grundsätzlich für ihre Kunden übernehmen. Artikel, die nicht mehr als A-Ware verkauft werden können, sowie die Aufbereitung, Reinigung und Reparatur der Artikel treiben in bestimmten Segmenten, wie z.B. Consumer Electronics, zusätzlich die Kosten in die Höhe. Um die Prozesse der Retourenbearbeitung effizient zu gestalten, folgt gut die Hälfte der Befragten genau definierten, in einem Leitfaden festgelegten Vorgehensweisen bei der Identifikation, 40 Prozent bei der Prüfung und Sichtung sowie 17 Prozent bei der Aufbereitung der Artikel.

## Wiederverwendbarkeit von Retouren

Obwohl die Onlinehändler grundsätzlich das Ziel verfolgen, retournierte Artikel wieder als A-Ware zu vermarkten, ist dies in bestimmten Fällen nicht möglich. Im Durchschnitt können rund 70 Prozent der retournierten Artikel als A-Ware für den Kundenversand wiederverwendet werden. Dabei reicht die Spanne der wieder verkaufbaren Produkte von nahezu alle bis gar keine, was mit den großen Unterschieden in den Branchen zu erklären ist. Über die Hälfte der Befragten (54 %) können 80 oder mehr Prozent der retournierten Artikel als A-Ware wieder verkaufen, 3 Prozent hingegen gar keine. Als Grund, retournierte Artikel nicht als A-Ware wieder in den Verkauf zu bringen, geben fast drei Viertel der Befragten an, dass die jeweiligen Artikel qua-



litativ so sehr beeinträchtigt sind, dass eine Aufbereitung nicht möglich oder zu aufwändig wäre.

### **Umgang mit Retouren, die keine A-Ware mehr sind**

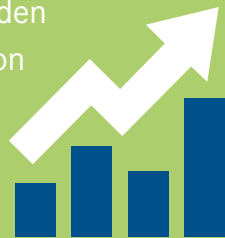
Retouren, die sich auch nach Aufbereitung nicht mehr als A-Ware vermarkten lassen, gelangen bei gut der Hälfte der Befragten in die Zweitvermarktung als B-Ware, bei gut einem Drittel in den Verkauf über Outlets. Rund ein Viertel der Befragten spendet solche Artikel, sendet sie an die Lieferanten zurück oder stellt sie für den Personalverkauf zur Verfügung. Wenn keine dieser Optionen möglich ist, gibt knapp die Hälfte der Befragten nicht mehr verwendbare Artikel in die Entsorgung bzw. ins Recycling. Die Händler würden definitiv bevorzugen, die Artikel wieder zu vermarkten. Nur Artikel, deren grundsätzliche Beschaffenheit oder deren Zustand eine erneute Vermarktung nicht zulassen, werden in die Entsorgung bzw. ins Recycling gegeben.

# Einleitung

Anzahl der befragten Onlinehändler

95

mit einem in 2018 geschätzten  
Umsatzvolumen nur für den  
Onlineumsatz in Höhe von



10,3 Mrd. €

# Einleitung

## Hintergrund und Zielsetzung

Der Onlinehandel unterliegt einem stetigen Wachstum. Das verdeutlicht die jährliche Studie zum E-Commerce-Markt von EHI und Statista. Der Gesamtumsatz der 1.000 umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland lag in 2018 bei 42,8 Milliarden Euro und damit bei einem Wachstum von 8,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Weitere Steigerungen in den Folgejahren sind zu erwarten. Eine ähnliche Entwicklung kann auch in der Schweiz und in Österreich beobachtet werden.

Mit zunehmender Verbreitung des E-Commerce steigen auch die logistischen Herausforderungen. Der reibungslose Ablauf von Versand und Lieferung der online bestellten Produkte wie auch eine effiziente Abwicklung des Retourengeschäfts gehören zu den Kernanforderungen. Die vorangegangenen Studien zum Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce aus den Jahren 2013 bis 2018 haben bereits Trends, Strategien, besondere Bestrebungen und Prioritäten der Onlinehändler aufgezeigt. Die vorliegende Studie untersucht, wie sehr und in welche Richtung sich die Anforderungen und Trends der Onlinehändler im Versand-

und Retourengeschäft weiterentwickelt haben. Das Ziel der Studie besteht darin, den aktuellen Status quo der Herangehensweise der Onlinehändler aus Logistiksicht herauszuarbeiten und bemerkenswerte Entwicklungen im Vergleich zu den Vorjahren sowie sortimentspezifische Unterschiede aufzuzeigen.

Folgende Kernthemen stehen im Fokus der Untersuchung:

- Organisation des Fulfillment, des Versands und des Retourengeschäfts im Onlinekanal
- Aktuelle und zukünftig geplante Lieferzeiten
- Angebotene Lieferzeitfenster und Zustelloptionen
- Anforderungen und Trends eingesetzter Versandverpackungen
- Angebotene Lieferkonditionen beim Versand und bei Retouren
- Retourenquoten und Retourenkosten
- Möglichkeiten der Retourenvermeidung
- Maßnahmen eines effizienten Retourenmanagements
- Wiederverwendbarkeit retournierter Artikel

## Erhebungsmethode und Struktur der Befragungsteilnehmer

Um eine umfassende Betrachtung der Handelslogistik im E-Commerce zu ermöglichen, hat das EHI 95 namhafte Onlinehändler zu ihren Anforderungen und Trends im Versand- und Retourengeschäft befragt. Die Erhebung wurde als Onlinebefragung von November 2018 bis Januar 2019 durchgeführt. Befragt wurden 95 Onlinehändler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Großteil der befragten Händler hat seinen Hauptsitz in Deutschland (vgl. Abb. 1).

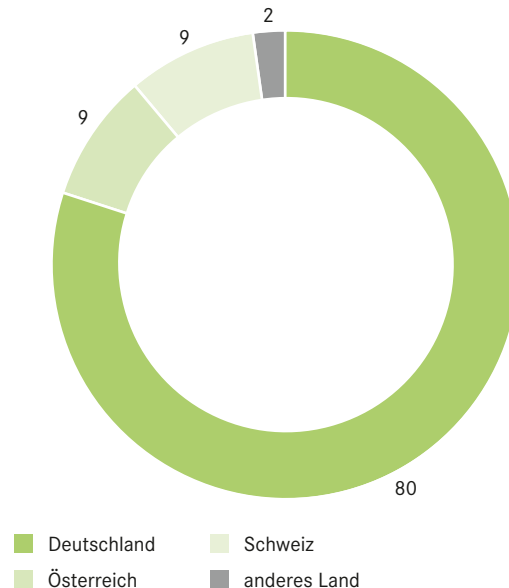
Eine Betrachtung der Vertriebskanäle zeigt, dass fast alle (98 %) der befragten Händler einen eigenen Online-shop betreiben. Mehr als die Hälfte (52 %) vertreibt Produkte über einen Onlinemarktplatz, wie z.B. Amazon oder Ebay, und 13 Prozent über den klassischen Versandhandel. Zwei Drittel (67 %) der Befragten sind als Multi-, Cross- oder Omnichannel-Händler sowohl online als auch stationär aktiv (vgl. Abb. 2).

Die Produktsegmente der befragten Onlinehändler sind vielfältig. Ähnlich wie in den letztjährigen Studien sind online starke Produktsegmente unter den Studienteilnehmern gut vertreten (vgl. Abb. 3).

### Hauptsitz der befragten Händler

(Abb. 1)

in Prozent



n = 95

Quelle: EHI



## Vertriebskanäle der befragten Händler

(Abb. 2)

in Prozent



n = 95; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

Die Zahl der online vertriebenen Artikel variiert ebenfalls stark. Nur einzelne der befragten Händler führen online weniger als 100 Artikel, der Großteil mehr als 1.000, 60 Prozent mehr als 10.000 und 7 Prozent sogar mehr als 1.000.000 Artikel (vgl. Abb. 4).

Umsatzmäßig sind unter den befragten Onlinehändlern von unter 2 Millionen Euro bis mehr als 1 Milliarde Euro sämtliche Größenklassen vertreten. Bei rund zwei Drit-

teln der befragten Händler liegt der Umsatz des Onlinegeschäfts in 2017 bei mehr als 10 Millionen Euro, bei einem Drittel bei mehr als 50 Mio. Euro. Zusammen erwirtschafteten die 95 befragten Onlinehändler einen Online-Gesamtumsatz in Höhe von rund 10,3 Mrd. Euro. Das entspricht fast einem Viertel (24 %) des in der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2018“ von EHI und Statista ermittelten Online-Gesamtumsatzes der Top-1.000-Onlineshops in Deutschland. 3 der 95 be-